

kin haluttu kate. Mutta tuotteen piti olla laatutavaraa. Näin hinta oli oikea, kauppa kävi ja katetta kertyi.

Siwa-ketju loi pohjan tiukalle ketjumaiselle toiminnalle Suomessa. Menetelmä otettiin 80-luvun puolivälissä käyttöön E-osuuskunta EKA:n muissakin ketjuissa. Kauppaneuvos Perälä ajoi ketjumaisen toiminnan strategian läpi tultuaan koko maan vähittäiskaupan johtoon vuonna 1986. Me 80-luvun siwalaiset toimimme pilottina ja annoimme potkun ehkä onnistuneimmalle strategiselle päätökselle mitä E-liikkeessä on sodan jälkeen tehty.

SOK tuli myöhemmin kuvaan mukaan erityisesti pääkaupunkiseudulla ostettuaan Alepa-ketjun ja kehiteltyään S-Market -liikeidean. Kaikille noille oli tyypillistä tiukka ketjumainen toiminta. S:n Sale tuli kuvoihin mukaan myöhemmin ja sen liikeidea taipuu kunkin alueosuuskaupan tahdon mukaan.

E-liikkeen erotti S-ryhmästä se, että se toteutti ketjumaista toimintaa koko valtakunnassa, kun taas Salet toimivat S-alueosuuskauppojen rajojen puitteissa. Tukon puolella laattikkomyymäläketjut Rabatti ja Ruokavarasto toteuttivat ketjumaista toimintaa myös alueellisissa puitteissa.

Keskolla ei ollut silloin kiinnostusta ketjumaiseen toimintaan ja vaikka olisi ollutkin, niin tätä rajoitti heidän perustrategiansa. K-kauppias on kuningas, joka haluaa oman peukalon jälkensä joka asiaan. Mutta sehän ei onnistu ketjumaisessa toiminnassa ja sen kanssa K-ryhmäläiset ovat joutuneetkin varmaan lujille lähivuosina K-kauppoja ketjuttaessaan.

### 3. OSA Ensimmäinen kauppaketju valloittaa Suomea

Tuotevalikoimaa kuvasti. Koevuokokonaan ilman

**Tuoretuotteissakin  
ykkösiksi**

piti kehittää jatsi osoitti, että tuoretavaraa ei

kannata olla. Kun olimme perinteisesti olleet huonoja hedelmä- ja vihanneskauppiaita päätin, että otetaan Siwoihin niin vähän tuoretavaraa, että emme voi epäonnistua. Otettiin kolme hedelmää: appelsiini, omena ja banaani, vihanneksista porkkana, peruna ja sipuli.

Sanoinkin: "Sitten kun me rakkaat tytöt osaamme myydä näitä, niin kesällä harkitsemme kurkun ja tomaatin ottamista valikoimiimme." Sanoinkin aina, että ne saavat loppua vaikka kesken. Asiakkaat eivät pitäneet sitä huonona juttuna, koska he tiesivät Siwassa olevan aina tuoretta tavaraa. Mutta se koski vain tuoretavaraa, vihanneksia, hedelmiä ja vaaleaa leipää – ei muita tuotteita. Ruisleipä ei saanut myöskään loppua kesken.

Otimme periaatteeksi että tuoretavara voi joskus loppua kesken, kunhan se on varmasti aina tuoretta. Kevään tultua puolenkymmenen Siwan päälliköt alkoivat puhua, että pitäisi saada tomaattia ja kurkkua. Minä kutsuin kokouksen, jossa pyysin kaikkien allekirjoitukset paperille. Sovittiin, että jos yhdestäkään Siwasta löytyy yksikään huono tomaatti tai kurkku, niin silloin se lentää valikoimista ulos. Tämä oli puoliksi leikkiä, mutta kuvasti hyvin meidän sitoutumisemme vaatimustasoa.

Näin otettiin vihannes- ja juuresvalikoimiin, joissa oli ennestään peruna, porkkana ja sipuli, kaksi uutta tuotetta, tomaatti ja kurkku. Henkilökunta koulutettiin laatutietoiseksi, jotta he eivät ottaisi vastaan huonoa tavaraa. Toisaalta heidät koulutettiin käsittelemään näitä kahta herkkää vihannesta.



Näiden viiden tuoretuotteen osalta me otimme haltuumme laatujohtajuuden muihin kauppoihin verrattuna. Näin olimme vallanneet osan sitä aluetta, jolla perinteisesti olimme aina hävinneet kilpailijoille. Sanoin siwalaisille, että jos osaamme hoitaa nämä viisi hedelmää ja kolme juuresta kunnolla vuoden päivät, niin voidaan taas harkita vaikka yhden lisätuotteen ottamista valikoimiin. Kunnan tuoretavarakauppiaksi oppimisen on oltava pitkäjänteistä "rautalangan väänämistä".

### Maan tuorein jauheliha

Toinen ongelmallinen tuote oli liha, kun liikeideaan ei kuulunut lihatiskiä. Ehdotin jauhelihan myymistä pakasteena, jolloin sille myös määrättäisiin selkeästi halvempi hinta kuin muilla. Vuonna 1981 ei kukaan vähittäiskauppias myynyt jauhelihaa pakasteena, eikä siihen aluksi uskonut kukaan muu kuin minä ja Pilkkakankaan Tauno.

Arvioimme menekin ja päätimme ostaa ensi alkuun 3 000 kiloa, jolle tehtäisiin jatkosopimus. Myyntihinta määrättiin 'siwakaavalla' eli otettiin selville kilpailijoiden tarjoushinnat ja laitettiin 5 % halvemmaksi. Sen jälkeen pyysin ostajan tekemään sopimuksen hinnalla, joka antaisi meille halutun katteen. Sen jälkeen henkilökunta koulutettiin myymään sitä ja jokaiseen myymälään järjestettiin asiakasneuvontatilaisuuksia pakastejauhelihan käytöstä.

Näin Siwoista tuli koko maan tuoreimman ja parhaimman jauhelihan kauppiaita. Takahuoneen sekoituksia ei tehty, vaan pakastekaapissa oli teollisuuden tuoreena jauhamaa ja pakastamaa lihaa. Tilanne oli suorastaan liikuttava. Perinteet oli romutettu.

Lihateollisuuden ihmiset ihmettelivät, miten kamalasti menee pakastejauhelihaa. E-osuuskauppaväellä oli silloin huono maine myös lihakauppaina, mutta nyt tytöt alkoivat esittää valikoiman lisäämistä. Tarjontaan lisättiin kyljykset, siankylki, karjalan- ja palapaisti, mutta ei enempää. Näin

meistä oli tullut myös lihakauppiaita, kun henkilöstö oli koulutettu myymään viittä lajia pakastekaapista.

Tyttöjen ei tarvinnut siivota lihatiskiä iltaisin. Silti he saattoivat aina sanoa, että meillä on ehdottomasti tuoretta lihaa. Eli juuri ne tuotteet, jotka meillä ennen olivat huonosti hoidettuja, olivat nyt tuoreita ja parhaita.

Vihannekset ja hedelmät tulivat vielä pakattuina. Niitä tuli myös sen kokoinen erä, että ne loppu aina kesken. Mutta kun henkilökunta kertoi huomenna tulevan lisää, niin asiakas oli vain tyytyväinen, kun tiesi saavansa varmasti tuoretta. Koska Siwa oli täydennysostopaikka, niin asiakas ei kokenut tulevaisuutta petetyksi kuin muissa lähikaupoissa tyyliin "eihän teiltä saa mitään".

### Keskitettyt ostot kilpailuedun takeena

Yksi parhaimpia ketjutoiminnan etuja ovat keskitetyt ostot. Ketju pystyy neuvottelemaan ostoehdoista aivan eri tavalla kuin yksittäinen myymälä. Keskitetyn ostamisen ehdoton edellytys on keskitetty valikoima, joka ei siedä yhtään poikkeamaa missään myymälässä. Ehtona on edelleen saatavuus ja tilahallinnalla osoitetaan tuotteelle paikka hyllyssä ja paljonko tuotetta tulee olla ettei se lopu. Tämä on ollut toimintatapa alusta lähtien, joskin se tehtiin alussa lyijykynällä harmaalla ruutupaperille, mutta tänä päivänä tietokoneella.

Silloin kun Siwoja oli vain muutama kymmen ei volyyymi vielä kovin paljoa vaikuttanut ostohintoihin. Vaikka tavarantuottajat myivätkin halvalla, se ei vielä vaikuttanut oleellisesti heidän tuottavuuteensa. He ajattelivat, ettei paljoa hetkauta, jos muutamille Siwoille myydään tappiolla. He eivät arvanneet miten nopeasti Siwa-ketju kasvaa ja että siitä saattaa tulla heille hintaongelma. Kun kymmenen toimipaikan tilalla on 40-50 myymälää, niin onkin tilanne toinen.

Kaikista tuotteista, jotka tulivat valikoimiin, tehtiin sopimus tavarantoimittajan kanssa. Sopimuksessa olivat ehdot ja hinta. Kun Siwa-ketju kasvoi vuosina 1983-1983 olisivat use-



at toimittajat halunneet muuttaa hintoja kesken sopimuskauden, koska eivät olleet osanneet huomioida nopeasti kasvavia volyymeja.

Meille se ei käynyt, vaan ilmoitimme, että yksipuolinen muutos johtaa prosessiin, joka vie heidät ulos meidän kaikista toimipaikoistamme. Tavarantoimittajat tyytyivät tilanteeseen ja yhtään välirikkoa en muista uhkailuista huolimatta syntyneen. Jotkut yrittivät, mutta eivät uskaltaneet, koska olisivat menettäneet koko Keski-Suomeen alueen eli 250 myymälää.

Ostaminen oikealla hinnalla koko ketjulle oli tärkeä tapahtuma ja oleellinen osa kauppaneuvotteluja. 80-luvun alussa se toimi yksinkertaistettuna näin. Kun menekit olivat tarkasti tiedossa, niin tiedettiin myös ostettava määrä. Myyntihinta määrättiin hintatasotutkimuksen ja menekkien mukaan. Siitä johdettiin katetavoitteen kautta hinta, jolla tavara ostettiin. Siinä kauppakumppani sitten kiemurteli yrittäessään saada korkeampaa hintaa kuin mitä meillä oli varaa maksaa.

Usein kauppakumppanin myönteiseen ratkaisuun vaikutti luotettava sitoutuminen määriin ja tarkasti osoitettu paikka hyllyssä. Myöskin sillä, että tavarantoimittaja pystyi tekemään koko vuoden kaupat kerralla käymättä myymälöissä, oli hinnasta sopimiseen vaikutusta. Kun kauppasopimus syntyi heidän kannaltaan tällä lailla pienillä kustannuksilla, sen pitikin meidän kannaltamme tuntua hinnoissa.

Siwan liikeidea ei 80-luvun alussa sallinut tavarantoimittajien mainontaa eikä kauppaedustajien käyntejä, koska ne olisivat vain tuhlanneet henkilöstön aikaa. Se olisi ollut pois asiakkailta tai myymälän kunnostuksesta. Tässä asiassa olin erittäin tiukka.

Ketjumarkkinoinnin menestymisen edellytys tänä päivänä on se, että jokaisessa ostotilanteessa voidaan käyttää koko se teknologia hyväksi ja niin uskottavasti, että kauppakumppani luottaa siihen. Ajatellaanpa 500:aa Siwaa koko maassa ja paljonko esimerkiksi maitoa myydään!



*Myymälänhoitaja Jorma Tuukkanen (keskellä) opettaa lihanpaloittelua henkilökunnalle Varkauden Könönpellon myymälän koulutustilaisuudessa 1959.*

*Hallipäällikkö Jorma Tuukkanen tervehtii ja ohjaa asiakkaita Oulun E-hallin avajaisissa 1968.*







Rovaniemen Eka-marketin avajaiset 1986. Johtaja Tuukkanen luovuttamassa "talon avainta" tavaratalon johtajalle.



Järvenpään Eka-marketin rakennussuunnitelmat Tuukkanen esittelyssä.

Valintatalon avajaiset Karhulassa 1993. Myyntipäällikkö Anneli Kostensalo (vas), johtaja Jorma Tuukkanen (kesk) ja myyntipäällikkö Jukka Pentikäinen toimittajan haastateltavina.



Myynti, kate ja keskiostostiedot ovat huippukassakoneissa päivän tarkkuudella reaaliajassa.

Uudella valmistajan ja kaupan välisellä yhteistyöllä ja kaupan sisäisillä rakenneratkaisuilla kasataan ostovoima yritys-kohtaisesti ja kaiken kruunaa huippulogistiikka. Sitä edustaa parhaimmillaan Inex Partners Oy, joka on SOK:n, Tradekan ja Elannon omistama hankintayhtiö. On huipputietoa ja huipputehoa. On huippuoptimointi ostoehojen suhteen.

Kuitenkin tällainen 50-luvun alussa aloittanut kauppamies miettii tässä huippuunsa kehitetyn tiedon melskeessä, että onko painopiste sittenkään oikea? Onko asiakkaan ja tuotteen/myyjän kohtaamista mietitty riittävästi? Onko henkilökunnan innostukseen ja motivaatioon panostettu? Onko tietotekniikka viemässä kaiken inhimillisyyden kaupankäynnistä? Pitäisikö koneaikaa vähentää ja lisätä ihmistyötä? Minä lisäisin ihmisaikaa. Kun kaikelle onnistumiselle on keskeistä liikeidea ja konsepti, niin niissäkin voidaan ihmisaikaa painottaa.

Siwa-liikeidea lähti alusta pitäen liikkeelle täydellisestä ketjuedun hyödyntämisestä. Nyt melkein 20 vuotta sen perustamisensa jälkeen voin todeta, että onnistumiset vähittäiskaupassa ovat suorassa suhteessa siihen, kuinka tarkasti ja laajasti ketjuetua on hyödynnetty.

Esimerkiksi tavaran hankinnassa syntyy useiden prosenttien kilpailuetu, kun koko ketjun ja edelleen koko yrityksen ostovoima voidaan kerätä ja yhdistää 100 prosenttisesti. Jos siihen liittyy vielä yhteinen hankintayhtiö kuten Inex, joka kokoaa kolmen tehokkaasti ketjutetun yrityksen ostovoiman, syntyy huikea kilpailuetu. En ole pahoillani, vaikka tajusin ketjumarkkinoinnin edut ja 100 %:sen tiukkuuden jo vuonna 1980. Hyödynsin sen ja saavutin kilpailuedun.

Tällä kohtaa Kesko ja Tuko eivät saavuta koskaan Inexiin kuuluvien yritysten kilpailuetua ostojen keskittämisessä ja logistiikassa, koska yksityiset kauppiat haluavat aina säilyttää huomattavan osan hankinnoista omissa käsissään. Tämä estää ketjutoiminnan hyödyn optimoinnin. Luulen ettei kaikkien kauppioiden piuhat kassakoneiden osalta tule koskaan



yhdistymään esim. Keskon keskuskoneeseen, mikä olisi perusasia ketjuedun hyödyntämisessä.

### **Myyntin ja ostojen rajoittaminen painostuskeinona**

Myyntin rajoittamista tuli urani aikana jonkin verran vastaan, vaikka siitä minulle ei koskaan suoraan sanottukaan. Joidenkin kauppakumppanien kanssa meni välit, koska he eivät hyväksyneet vaatimusiamme. Joskus kilpailija saattoi sanoa tavarantoimittajalle, että jos myytte Siwalle, niin me lopetamme ostot teiltä.

Tällä tavalla kaikonneista suurista tavarantoimittajista jäi erikoisesti mieleen Fazerin leipomo, Oululainen ja liha-alan yritys Pouttu. Varsinkin Fazer kertoi suoraan Keskon ilmoittaneen lopettavansa heiltä ostot, jos he jatkaisivat meille myymistä. Ja samasta syystä esimerkiksi Oululainen myy vain Keskolle.

Esimerkkinä ostamisesta ja rehdistä sanansa pitämisestä omistajien painostuksen uhallakin, kerron tapauksen vuodelta 1981 makeistehdas Pandan tiimoilta. Tehtaan omisti silloin SOK, ja sen toimitusjohtaja Seppo Pienimäestä.

Jyväskylän aikana halusin valikoimiin Pandan sekundaatuotteita. Sovittiin noin kymmenestä tuotteesta, jotka tuodaan laatikoissa myymälöihin eikä edes pureta. Sovimme Pandan johtajan kanssa, että meille tuodaan sekundaä ennen muita. Ja löimme kättä päälle. Tällä tavoin tehtiin silloin useita sopimuksia.

Sitten kävi niin, että SOK-lainen Osuusliike Keskimaa innostui kokeilemaan laatikkomyymälän liikeideaa ja perusti Jyväskylän keskustaän 1984 kesäkuussa Säästö-Sokin edellyttäen, että Pandan sekundatuotteet tulevat heille ja toimitukset Siwoille lopetetaan.

Kokeilu kesti muutaman kuukauden ja meidän myymälöiden hoitajat ilmoittivat, että sekundaä ei enää tulekaan. Pandan johtaja oli juuri silloin lomalla. Minä puolestani ilmoitin myyntipäällikölle jakelukeskukseen: "Katkaise kauppayhteydet Pandan kanssa. Meidän 250 myymäläämme ei-

vät osta heiltä enää mitään. Harmitti ajatus, että Pienimäki olisi syönyt sanansa ja pettänyt luottamukseni.

Ei mennyt kuin viikko ja johtaja lomalta palattuaan pyysi neuvotteluun. Sanoin hänelle: "Olimme sopineet henkilökohtaisesti, että Siwalle riittää aina sekundaä, pitääkö paikkansa? Mutta sinun myyntipäällikkösi eivät ole toimittaneet Siwaan tavaraa. Heti kun tämä meidän välisemme kauppasopimus on taas voimassa, kauppasuhteet avataan."

Johtaja varmistui omiltaan, tuliko meille sillä hetkellä tuotannosta sekundaä. Nämä vastasivat, että ei tule. Silloin hän käski, että Siwoihin viedään niin paljon sekundaä kuin ne tarvitsevat ja pannaan vaikka priimaa sekundahintaan. Tällä tavalla se ratkaistiin ja kättä päälle. Sanoin, että ostoboikotti puretaan ja täyttäkää myymälät heti huomenna. "Viette vaikka erikoisautoilla ja vastaisuuden varalta ette tee mitään liikkeitä Siwoihin minun tietämättäni", sanoi Pienimäki.

Tehtaalta suoraan ajettu suklaa ja lakritsa tuotiin myymälöihin korkeissa laatikoissa, joista emännät pyllyt pystyssä valitsivat niitä koreihinsa. Ne olivat hyviä vetotuotteita. Olimme Pandalle hyvä asiakas ja toimitusjohtaja Pienimäki rehti kauppakumppani. Säästö-Sokki lopetti toimintansa toukuussa 1985. Syynä taisi olla se ettei ymmärretty liikeideaa. Pelkkä matkiminen kun ei riitä.

### **Myllerrys avasi tien koko maahan**

Osuusliikkeen organisaatiossa kävi myllerrys. E-Osuuskunta Eka eli "Suur-Eka" syntyi 1.10.1983 ja kaikki osuusliikkeet lopetettiin Elantoa lukuunottamatta. Organisaatiot muodostettiin uudelleen. Kaikki vanhat toimet lopetettiin ja ihmiset ryhmitettiin uusiin tehtäviin. Samaan aikaan inventoitiin vanhasta organisaatiosta sellaista, mitä kannatti jatkaa. Ensimmäisiä toimenpiteitä oli päätös Siwa-ketjun jatkamisesta. Tämän määräyksen antoi uusi esimieheni Väinö Hakala, yksi Siwan synnyttäjäistä. Päätös oli minulle mieleinen, joten pöin tuulta purjeisiin.



Minä siirryin Mäki-Matin kaupallisen johtajan tehtävästä 1983 päivittäistavarakaupan aluejohtajaksi Keski-Suomen alueelle, joka käsitti kolme lääninä; Keski-Suomen, Vaasan ja Kuopion läänit. Toimipaikkoina oli yhteensä 250 myymälää.

Vaasan läänissä Siwa-konseptin mukainen laatikkomyymäläverkko oli levitetty varsin tiiviisti Pluutari-nimellä johtaja Puikkosen ansiosta. Jatkoimme levitystä Keski-Suomen ja Vaasan läänissä sekä aloitimme työn Kuopion läänissä. Pian ketju käsittikin jo 40 myymälää. Se näytti myös kyntensä, sillä kustakin myymälästä tuli hyvin nopeasti kannattava.

Arvo Perälä nimettiin Väinö Hakalan jälkeen EKA:n vähittäiskaupan johtajaksi. Vuonna 1986 Perälä ketjutti koko vähittäiskaupan toiminnat. Näin syntyi myös valtakunnallinen Siwa-ketju, johon vuoden alussa kuului 250 myymälää ja loppussa 315. Siwa-ketjun johtajaksi tuli 1986 Harri Finer, joka edelleenkin johtaa ketjua.

Vuosina 1984-1985 nousi Siwoja ympäri Suomea kuin sienä sateella. Perustamisvauhti oli noin 100 myymälää vuodessa. Liikeidea oli purrut. Sekä Siwojen että muiden halpamyymälöiden menestys pakotti jopa Keskon reagoimaan. 2.5. 1984 Kauppalehti otsikoi: "Kilpailupaine ajoi hinnanalennuksiin - K-kauppa kampanjaan halpahalleja vastaan". Jutussa kerrottiin miten K-kaupoissa oli pudotettu keskeisiä kodintarvikkeiden hintoja parikymmentä prosenttia. Sillä K-ryhmä iski paisunutta halpahallirintamaa vastaan ja piristi taantunutta kauppaansa lehden mukaan.

Kun vanhat E-myyvälät oli muutettu Siwoiksi, niiden myynti ja asiakasmäärä oli kohonnut noin 25 %-30 %. Seuraavassa yksittäinen esimerkki Jyväskylästä. Kortepohjan myymälä muutettiin Siwaksi 1982. Myymälän vuositappio oli 200 000 mk. Ensimmäisen täyden toimintavuoden voitto oli jo tuo 200.000 mk! Näin nopeaa muutosta ei ole E-liikkeessä saatu millään muulla liikeidealla koskaan aikaan.

Tradekalla ja Elannolla oli vuonna 1998 Siwa-myyvälöitä yhteensä 460. Laatikkomyymälöiden osuus noin 50 miljardin päivittäistavarakaupasta on noin 6 miljardia. Siitä Siwojen osuus lienee noin 40 %. Vaikka arvioni heittäisi muutaman

prosentin, niin sittenkin Siwa-ketju on sarjassaan markkinajohtaja. Erehdyin, kun arvioin 1982 laatikkomyymälöiden markkinaosuuden nousevan koko maassa korkeintaan 5 %:iin. Niiden markkinaosuus on nyt yli 10 %, josta yksistään Siwojen osuus 5 %. Valo on siis todella osunut tähän liikeideaan.

Siwa-ketju oli myös ensimmäinen suuri myymäläketju Suomessa. Alepahan toimi vain Helsingissä, mutta Siwa Lohjalta Ivaloon. Siwojen liikeidea oli ainoa, joka piti pintansa 80-luvun ongelmien ja 90-vuoden laman kourissakin. Se ei ole missään vaiheessa tehnyt tappiota eikä tuottanut ongelmia keskusliikkeelle.

#### 4. OSA Ketjumarkkinointi ja menestyksen trendit

##### Tunnustus tehdystä työstä

Siwan liikeidea ja nointi olivat peden varaan EKA:n Tradekan selviä. Jos ne eivät olisi tuntuu vaikealta

meidän tulevaisuutemme olisi ollut jo 80-luvun lopussa ja etenkin 90-luvun taitteessa, jolloin jouduimme yrityssaneeraukseen. Ketjun menestys loi mahdollisuuden onnistua myös siinä ja päästä vähitellen omille jaloilleen.

Pitkäaikaisen esimieheni Arvo Perälän tultua 1986 koko EKA:n vähittäiskaupan johtajaksi hänen ensimmäisiä tekojaan oli perustrategian tarkistus. Muutoksena muodostettiin selkeät valtakunnalliset ketjut, joille kullekin

Perälä valitsi omat johtajat. Sanomattakin oli selvää, että liikeideat tarkastettiin. Minut Perälä päätti kutsua johtajaksi tulevalle, koko maan kattavalle EKA-Market -ketjulle, johon kuuluisi toistakymmentä tavarataloa. Tehtävään kuului avata 14 uutta market liikeidealla varustettua tavarataloa kahden vuoden aikana;

ketjumarkkirusasioita, joi- ja myöhemmin perustui. olleet hallussa, ajatella mikä



vuokraan, halpaan kalustoon, täydelliseen itsepalveluun, rajattuun valikoimaan, yksinkertaisiin ratkaisuihin, 100 %:een ketjutoteutukseen, mainostamattomuuteen jne. Vaarana on silloin, että joku keksii kustannuksia, joita syntyy toimintatavoista, kalustoratkaisuista tai lisätöistä. Kun sellaiset asiat pääsevät kasautumaan, ne vievät pohjan pois liikeidealta, koska kilpailuetu menetetään.

Mitä silloin tapahtuu käytännössä? Syntyy markkinarako ja uusi liikeidea jostain muualta tunkeutuu markkinoille. Se ottaa menestyäkseen samat lähtökohdat, jotka raon antaja menetti toimiessaan huolimattomasti. Hyvän liikeidean löytäminen ja kehittäminen ei siis vielä riitä. Silloin työ vasta alkaa, kun pitää valvoa, ettei kukaan tuhoa liikeideaa. Yrittäjiä nimittäin riittää niin omista joukoista, kuin ulkopuoleltakin.

### Liikeidean varjelemisen huoneentaulu

Pidin omassa työssäni yhtenä tärkeimmistä tehtävistä vahtia pikkumaisen tarkasti liikeideaa. Sanoin usein vertauskuvallisesti, että seison ja nukun "liikeideahuoneen" oven edessä konepistooli sylissä ja ammun jokaisen, joka lähestyy epämääräisin tai tuhoavin aikein. Ei riitä, että valo osuu kohdalleen, vaan virta on myös pidettävä päällä. Tämä koskee myös ketjumarkkinointia.

Esittelen nyt muutaman käytännössä testatun kohdan niistä vaaroista, jotka voivat tuhota kustannustehokkuuteen perustuvan liikeidean, jos ei olla riittävän tietoisia. Kyse on tietysti Siwa-ketjusta.

- *Kaikissa toiminnoissa tulee lähteä siitä, että pyritään teettämään työ muilla kuten tavarantoimittajilla ja asiakkailta. Vain välttämätön tehdään itse. Korostan erityisesti sitä, että annetaan asiakkaalle 100 %:n mahdollisuus osallistua tuotantoon.*
- *Miljöö ja kaluston pelkistetty ratkaisu säilytetään. Se on osa hintamielikuvaa ja edullisia kustannuksia. Erityisesti pitää varoa kaikkea kikkailua, kiiltoa ja nippelihienouksia.*

- *Palvelupisteitä tai vastaavia vältetään, koska ne eivät kuulu tähän myymälätyyppiin. Ne vain häiritsevät asiakkaan tuotantoon osallistumista.*
- *Hintataso mitataan säännöllisesti ja pidetään edullisempaan myös todellisuudessa. Hinta on kilpailukeinona ykkönen tällä toimintaperiaatteella. Ei ole syytä ottaa käyttöön muita keinoja kuten esim. palvelutason nostaminen.*
- *Pidetään kiinni suppeasta valikoimasta ja siitä ajatuksesta, että Siwa on täydennysostopaikka. Varotaan ottamasta valikoimiin korkeatuottoisia tavaroita keskiarvoakatteen nostamiseksi.*
- *Tavarantoimittajien mainoksia ja heidän edustajiaan ei sallita toimipaikoissa. Se arvioidaan rahaksi ja otetaan hintaetuna, koska edustajat kuluttavat myyjien asiakkaille varattua aikaa. Valikoimiin kelpuutetaan vain Top Ten -listan ykköstuotteet eli merkkituotteet. Näin hyödynnetään myös niihin kohdistettu yleinen tai kilpailijoiden toteuttama mainonta.*
- *Verrataan liikeideaa säännöllisesti alkuperäiseen ja jokainen pienikin muutos pitää olla ketjun johdon käsissä.*
- *Hyllytyshenkilöstö hoitaa tavaran purkamisen ja tuoretavaran käsittelyn mahdollisuuksien mukaan ennen aukioloa. Tämä koskee lähinnä isoja toimipaikkoja.*

### Huippuketju McDonald'sin tarina – Raamattuni

Olen pitänyt yhtenä "Raamattunani" Uolevi Mannisen perusteellista tutkimusta ja kuvausta siitä, miten hän loi Anttilan tavarataloketjun. Ketjumarkkinoinnin puolella Uolevi Manninen oli Anttilan aikanaan Suomen vähittäiskaupassa ehdoton ykkönen. Voisin nimittää sen Vanhaksi testamentiksi.

Toinen "Raamattuni" ja rakkain niistä on John F. Loven kirjoittama hampurilaisimperiumi McDonald'sin menestystarina. Se on kuin Uusi testamentti ja jokaisen ketjumarkkinoijan perusteos. Sen luettuaan ymmärtää mitä ketjumarkkinoinnilla tarkoitetaan ja miten se pitää toteuttaa, oli sitten kyseessä tiukasti keskitetty ketju tai franchising-tyyppinen toiminta.



McDonald's on tiukan ketjun klassinen esimerkki, jossa tehokkuus, tasainen laatutaso ja yhteinen tunnusmerkistö on viety äärimmilleen. Sen liikeidean soveltamisvara koko maailmassa on nolla eli sitä ei ole piiruakaan kulttuurista riippumatta.

Se perustuu tietämäni mukaan ainoaan liikeideaan, joka on pystynyt muuttamaan kulttuuria. Jotkut veikkasivat ennen MacDonald'sin Japaniin menoa valikoiman menevän uusiksi, koska ikivanha kulttuuri ei taipuisi kerroshampurilaiseen ja Coca-Colaan. Mutta kävikin niin, että se päinvastoin muutti japanilaista elämäntapaa. Tämä on tehnyt jokaiseen ketjumarkkinoijaan syvän vaikutuksen, jonka jälkeen mikään ei ole tuntunut mahdottomalta.

McDonald'sin liikeidea toteutetaan kaikkialla maailmassa sataprosenttisesti eli pilkkunaan poikkeamaa ei sallita toimintatavoissa, valikoimissa, miljöössä, laadussa – ei missään. Tässä suhteessa tuntuu naurettavalta, kun meillä tapellaan kiilusilmäisesti voiko samaa liikeidea toteuttaa Helsingissä ja Tampereella.

Siwa edustaa myös suhteellisen tiukkaa ketjua ja siksi sitä pidetäänkin ketjumaisen toimintatavan edelläkävijänä Suomessa. Vielä 90-luvun puolivälissäkin se edusti tiukinta ketjumarkkinointia maassa.

### **Kallion Siwojen fiilinki**

Mutta menestys ei tule pelkästään sillä, että myymälät ovat kaikki samanlaisia, tuotteet ja hinnat samat. Tiukan ketjun liikku-mavara otetaan henkilökunnan käyttäytymisellä eli sillä miten suhtaudutaan asiakkaisiin ja minkälainen ilmapiirin luodaan.

Tulee mieleen esimerkki, jossa punnittiin, mikä merkitys sitoutumisella ja ilmapiirillä on liikeidean menestymiselle. Asun nykyään Helsingin Kalliossa, Hämeentie 7:ssä. Kilometrin etäisyydellä on viisi Siwa-myymlää, joista kaksi aivan lähellä. Menen vieläkin Siwaan kuin temppeliin vaikka ensimmäisen avaamisesta on kulunut 18 vuotta.

Elanto lopetti omat liikeideansa pari kolme vuotta sitten ja teki sopimuksen Tradekan kanssa. Silloin toiseksi lähi-Siwak-seni runsaan sadan metrin päähän muuttui Neljännen linjan entinen Marketta. Alle sadan metrin päässä Viidennellä Linjalla sijaitsi taas toinen, jossa oli alkuperäisen liikeidean mukaisesti koulutettu henkilökunta.

Kun nuo kaksi Siwaa olivat kovin lähekkäin, niin toinen oli alueen ostovoiman kannalta liikaa. Ketjun johto ei kuitenkaan ryhtynyt päättämään jomman kumman lopettamisesta, vaan antoi niiden kilpailla keskenään. Kummasta asiakkaat tykkäisivät enemmän, vaikka molempien toiminta-ajatus oli sama? Se oli mielestäni johdolta rehti teko.

Taistelu oli epätasainen sillä Elanto-pohjaista Siwaa ei aikaisemmin kuvailemani valo ollut koskettanut koskaan. Siellä ei ymmärretty, että pelkät puitteet eivät riitä, vaan ihmisen panos, usko ideaan ja yrittäminen ratkaisevat. Mittelö kesti alle vuoden, jona aikana Elanto-pohjainen Siwa sulki ovensa ja tämä "aito" jatkaa.

Yhä pienemmät asiat ratkaisevat tänä päivänä menestyksen ja ihmisten persoonallinen panos siinä korostuu. Sama se on McDonald'sissäkin. Asiakas on valmis antamaan paljon anteeksi, kun fiilinki on hyvä. Pieniä inhimillisiä virheitä katsotaan läpi sormien, jos tunnelma on oikea ja asiakas huomaa työntekijöiden yrittävän vilpittömästi.

Vaikka ketju on tiukka, erottava tekijä on se ihmisen, työntekijän panos. Jos liikkeenjohto ei ymmärrä tätä, niin pieleen mennään. Teknisestihän Siwa on kone, jonka kaikki osaset käyvät tarkkaan määrätysti. Inhimillisyys luo sen kaiken muun. Sen ymmärtäminen ratkaisee pitkän päälle menestymisen.

### **Tradekan tie ja "valon kosketus"**

Kun Antti Remes – nykyinen Tradekan johtaja organisoi uudelleen, hän piti huolta siitä, että jokaisen ketjun liikeidea oli selkeä ja etteivät ne sotkeneet toinen toisiaan. Nythän liikeideoita oli kolme; Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Pidettiin



huolta siitä, että sama konsultti ei saanut työskennellä eri ketjuissa. Tällä lailla varjeltiin, ettei siwottuminen enää toistuisi.

Antti Remes toi myös mukanaan uuden kulttuurin, jonka olennaisia piirteitä olivat rehti ja avoin ilmapiiri, luottamus ihmisiin sekä selväkielisyys. Ennen vallinnut "osuustoiminnallinen oveluus" eli suomeksi toisen kusetaminen lopetettiin.

Remes ja Mäntynen toivat Tradekaan uuden tavan johtaa, uuden teknologian ja tilahallinnan sekä loivat uudet resurssit liikeideoiden ja ketjumarkkinoiden kehittämiseen. Remes antoi myös muulle johtoväelle tilaisuuden tutustua perusteellisesti menestyviin eurooppalaisiin kauppaketjuihin. Näiden muutosten ansiosta saimme sysäyksen kehittyä ketjumarkkinoinnissa kokonaan uudelle tasolle. Korkealle noustiinkin – jopa palkintopallille.

Jos jatkan Raamattu-filosofointiani, niin edustakoon Antti Remeksen opit siinä Katekismusta, joka vastaa kysymyksiin mitä se tarkoittaa ja miten se tehdään. Siinä on minun koko ketjumarkkinoinnin uskontoni perusopit kasassa.

Minulle Remes antoi uuden supermarket-ketjun johdettavaksi, jotta kehittäisin sille kokonaan uuden liikeidean. Yhdistettiin kaksi valtakunnallista ketjua, Tenna ja Misto sekä Helsingissä toimiva Valintatalo ja saatiin yhteensä 200 myymälää. Se, miten valo kosketti minua tässä tehtävässä, onkin väriltään vihreä juttu eikä sinivalkoinen, niinkuin Siwa-tarina.

Kun ajattelen vähittäiskaupan kehitystä, niin tiukat ketjut menestyvät – ainakin näyttää siltä. Itse asiassa se, joka hallitsee ketjumarkkinoinnin ja logistiikan, on tällä hetkellä kuningas pitkään.

Kaiken lähtökohta on kuitenkin edelleenkin liikeidea ja konsepti. Sen tulee sopia markkinarakoon ja sitä on vahdittava.

Siwa-ketju on elänyt kolmen suuren myllerryksen yli. Vuonna 1983 E-osuuskunta EKA:n syntymisen, 1986 Perälän ketjuttamisen ja 1991 Remeksen uudistuksen. Harva liikeidea Suomen päivittäistavarakaupassa on ollut näin pitkäikäinen.



Mutta on myös muistettava, miten kaikkien onnistuneiden laatikkomyymäläkonseptien oppi on peräisin saksalaisesta Aldi-ketjusta.

Itsestäni tuntuu vieläkin hienolta, kun olen saanut olla mukana synnyttämässä liikeideaa, josta kehittyi menestyvä kauppaketju ja joka antoi lähtölaukauksen strategiamuutokselle koko yrityksessä. Näin valo, joka kosketti ja antoi voimaa viedä liikeideaa eteenpäin, on levittäytynyt entistä laajemmalle.

# SIWA

## LAATIKKOMYYMÄLÄ

